

Métiers en tension dans la Métallurgie en 2020

Définition

Métiers en Tension = métiers ayant des **difficultés à être pourvus**, en interne ou en externe, pour lesquels on relève une **inadéquation** actuelle (réelle ou perçue) entre la **demande** (besoin des entreprises) et l'**offre** (candidats).

La tension peut être due à différents motifs :

- à l'**inadéquation** de l'**offre** de formation initiale et continue vis-à-vis de la compétence effective attendue
- à l'écart entre le niveau des personnes et le niveau attendu (métiers qualifiés)
- à la pénurie de candidats sur ces offres
- certains **métiers** souffrent d'une **mauvaise image** avec des **conditions** perçues de **travail** et de **rémunération**

La notion de tension est liée à la **situation locale du marché du travail**. Elle varie d'un bassin d'emploi à l'autre.

L'**analyse des métiers en tension** peut se faire à **1 an**, c'est-à-dire qu'on identifie les métiers en tension aujourd'hui et à court terme.

L'identification des métiers en tension repose sur les entretiens conduits, aussi il s'agit d'un **ressenti des industriels et responsables RH** quant à des **difficultés de recrutement**.

Cette difficulté peut avoir différents motifs (formation, compétence, conditions de travail, ...). Pour conforter l'analyse de ces tensions, nous nous appuyons à la fois sur les données issues de l'enquête de Pôle Emploi sur les besoins en main d'œuvre, lesquelles sont intégrées dans l'outil Adecco Analytics.

I) Caractéristiques de ces métiers

- **UN NIVEAU DE TENSION QUI VARIE SELON LES ENTREPRISES, Y COMPRIS AU SEIN D'UN MÊME SECTEUR, AVEC TROIS FACTEURS MAJEURS**

1. la **taille de l'entreprise** : les entreprises de taille plus importante ont globalement moins de difficultés à recevoir les candidatures et à recruter (capacité à proposer des conditions plus favorables, perspectives d'évolution),

- la **position de l'entreprise dans la chaîne de valeur** : les donneurs d'ordre bénéficient d'une image plus favorable et recrutent plus facilement que les sous-traitants (travail de communication autour de la marque employeur sur la notoriété et conditions plus favorables offertes par un grand groupe)
- la **localisation géographique de l'entreprise** :
 - ➔ pour les profils qualifiés (profils BTS et ingénieurs/cadres) : les zones urbaines, périurbaines sont plus attractives (profils mobiles)
 - ➔ pour les opérateurs de production : une tension qui va dépendre du tissu industriel et de la présence d'une offre de formation (moins mobiles).

- **DES NIVEAUX DE TENSION DIFFÉRENTS SELON LES FONCTIONS IMPACTÉES**

- une **tension** très forte sur les **métiers de la production** du fait d'un effet « *volume* » : des besoins importants sur lesquels les entreprises ne trouvent pas toujours de solution
- une **tension** sur **quelques métiers spécifiques et spécialités** (notamment dans les fonctions supports) : des besoins ne correspondant qu'à un nombre relativement limité de personnes, mais sur des fonctions « *critiques* ».

- **DES CYCLES D'ACTIVITÉ QUI GÉNÈRENT DES PICS DE TENSION, EN PARTICULIER SUR LE SECTEUR AÉRONAUTIQUE ET AUTOMOBILE**

- une **tension** chez les **grands donneurs d'ordre** qui se répercute chez les sous-traitants.
- Des besoins croissants **d'adaptation rapide** nécessitant une sécurisation continue du process d'activité (d'où besoins forts en maintenance)
- Exigence de personnes qualifiées pour faire face **aux évolutions technologiques et normatives** de plus en plus rapides et aux marchés qui demande **des commandes courtes et des produits ou service très customisés** (personnes très qualifiées et polyvalentes).

- **UN NIVEAU DE TENSION LIÉ A L'IMAGE DES MÉTIERS DE L'INDUSTRIE**

- pour les ingénieurs : le secteur d'activité s'adapte en permanence et peut avoir besoin de nombreux informaticiens par exemple
- pour les profils moins qualifiés : métiers de l'industrie souffrant d'une mauvaise image (pénibilité, hygiène, sécurité) et d'une méconnaissance.

Difficulté à recruter



OUVRIERS TRANSFORMATION DES MÉTAUX	■
INGÉNIEURS ET CADRES D'ÉTUDE, RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	■
TAM DE PRODUCTION, PROCESS ET MAINTENANCE	■
USINEURS	■
AJUSTEURS MONTEURS, MÉCANICIENS MONTEURS	■
TECHNICIENS ET DESSINATEURS EN MÉCANIQUE ET TRAVAIL DES MÉTAUX	■
CADRES ADMINISTRATIFS ET COMMERCIAUX	■
OUVRIERS DU MAGASINAGE, DE LA MANUTENTION ET DU TRANSPORT	■
EMPLOYÉS ADMINISTRATIFS	■
INGÉNIEURS ET CADRES DE LA PRODUCTION ET DE LA MAINTENANCE	■
CÂBLEURS, BOBINIERS, OPÉRATEURS EN ÉLECTRICITÉ ET ÉLECTRONIQUE	■
CHAUDRONNIERS, TÔLIERS, TRACEURS, SERRURIERS, MÉTALLIERS, FORGERONS	■
EMPLOYÉS COMMERCIAUX	■
EMPLOYÉS AUTRES MÉTIERS	■
TAM ET DESSINATEURS EN ÉLECTRICITÉ ET EN ÉLECTRONIQUE	■
OUVRIERS AUTRES MÉTIERS	■
OUVRIERS DE MAINTENANCE	■
SOUDEURS, TUYAUTEURS	■
TAM AUTRES MÉTIERS	■
RÉGLEURS	■
CADRES AUTRES MÉTIERS	■

II) Stratégies RH mises en place par les entreprises afin de répondre à ces tensions

- ÉLARGISSEMENT DU SOURCING POUR LES MÉTIERS DE LA PRODUCTION, EN PARTICULIER POUR LES MÉTIERS PEU QUALIFIÉS

Une des solutions mises en œuvre par les entreprises pour pallier le manque de candidats est **d'étendre le panel vers des profils non qualifiés**, le critère essentiel étant leur motivation.

Les « *premiers choix* » de recrutements se portent en premier lieu pour des candidats ayant une **expérience dans un univers industriel**.

Les formations aux postes sont de fait, réalisées en interne ; certaines entreprises ont recours aux CQPM quand ils existent pour des profils plus qualifiés (ex : peintre industriel). Parmi les entreprises mobilisées quelques cas de partenariats avec Pôle Emploi ont été relevés pour la mise en place de dispositifs de Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) afin de faciliter les recrutements et l'intégration des salariés.

- INTÉGRATION D'INTÉRIMAIRES ET DÉVELOPPEMENT DE LA SOUS-TRAITANCE

Pour **répondre à la cyclicité des activités** notamment, comme c'est le cas dans l'aéronautique par exemple, les entreprises actionnent deux principaux leviers leur permettant de garder de la souplesse : **l'intérim** et la **sous-traitance**. Le flux d'intérimaires peut varier du simple au double en période de pic d'activité. Pour le volet de la sous-traitance le réflexe des entreprises est de rapatrier en interne des activités en amont ou en aval de leur cœur de métier en période de baisse d'activité. Toutefois les entreprises ont conscience de l'impact de tels choix pour le tissu local et les plus grands groupes s'attachent à maintenir un niveau seuil de sous-traitance pour ne pas fragiliser les PME du territoire qui seront par ailleurs de nouveau mobilisées en période de reprise d'activité.

- DÉVELOPPEMENT DE LA POLYCOMPÉTENCE

Pour **absorber les pics d'activité** les entreprises forment leurs salariés pour **développer leur polycompétence**, à savoir la maîtrise de plusieurs postes ou fonctions au sein de l'organisation.

- MARQUE EMPLOYEUR ET APPRENTISSAGE POUR LES PROFILS PLUS QUALIFIÉS

Des **rencontres et actions de promotion** sont également organisées **auprès des établissements d'enseignement supérieur**, plus souvent par les plus grandes entreprises et ciblées sur les écoles d'ingénieurs pour inciter les futurs diplômés à rejoindre leur organisation... voire anticiper le recrutement avant même leur sortie d'école. La **voie de l'apprentissage** est également mise en œuvre pour ces profils mais aussi pour les métiers de l'usinage « de pointe », dans l'aéronautique par exemple.

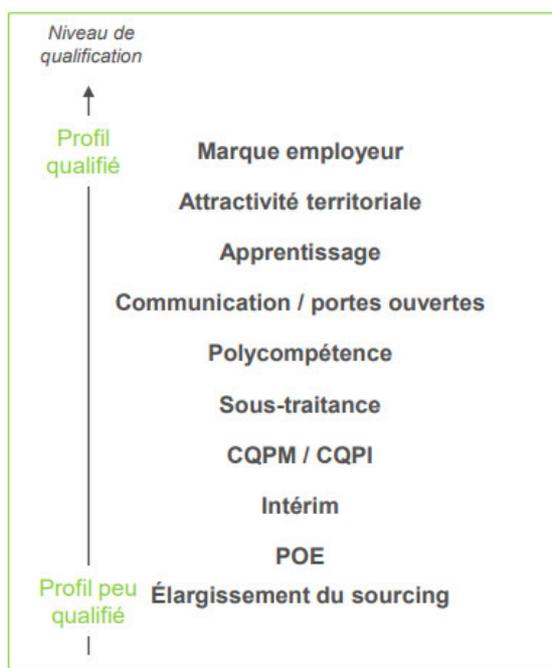
- ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS ET DU SECTEUR D'ACTIVITÉ

Les entreprises ont conscience de l'importance de la **communication** autour de leurs métiers et univers professionnels pour attirer de futurs candidats. Parmi les entreprises mobilisées plusieurs participent occasionnellement à des journées portes ouvertes pour faire connaître les métiers, quelques-unes interviennent au sein d'établissements d'enseignement secondaire pour promouvoir leurs métiers.

- ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE

Les entreprises les plus structurées prévoient et mettent en avant un panel de services pour palier certains freins liés à leur localisation : aide à la recherche de logement, aide à l'emploi du conjoint, prime de déménagement, ...

III) Bilan des Stratégies RH mises en place



« ***Nous avons de plus en plus recours aux Préparations Opérationnelles à l'Emploi pour les métiers où on manque de candidats, pour les chaudronniers et les soudeurs notamment.*** »

ETI de l'industrie aéronautique

« ***On travaille avec les écoles pour anticiper nos besoins à l'avenir et attirer des jeunes.*** »

Grande Entreprise de l'industrie automobile

« ***L'apprentissage est en hausse chez nous toute activité confondue, on prend aussi beaucoup de stagiaires.*** »

Grande Entreprise de l'industrie navale

« ***On prépare nos salariés à être agiles pour ne pas qu'ils soient bouleversés le jour où leur demandera de travailler sur un nouveau produit avec de nouveaux process.*** »

PME de la métallurgie

« ***L'intérim nous permet d'être flexibles mais aussi de compenser en partie nos difficultés de recrutement.*** »

PME d'installation / réparation

« ***On est de moins en moins exigeants dans nos recrutements, en particulier pour les opérateurs. On recrute surtout à la motivation et on forme ensuite en interne.*** »

ETI de l'industrie aéronautique

IV) Des tensions qui constituent un frein au Développement des Entreprises

- DES TENSIONS SUR DE NOMBREUX MÉTIERS QUI LIMITENT LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES AUJOURD'HUI

Parmi les structures mobilisées, plusieurs cas ont été relevés d'entreprises devant **refuser des contrats par manque de ressources humaines** pour répondre aux besoins. Une problématique parfois inscrite dans la durée avec des postes à pourvoir depuis 1 à 2 ans en production mais aussi pour des postes de cadres.

- UN NOMBRE IMPORTANT D'OFFRES D'EMPLOIS QUI DOPE LE TURN OVER

Le **déséquilibre entre les offres et les demandes d'emplois** renforce la **concurrence entre les entreprises en matière de recrutement**. Les salariés ont accès à de nombreuses opportunités et peuvent facilement changer d'employeur ... et augmenter leurs prétentions salariales (cas notamment de la population de cadres qui par nature est plus mobile). Cette situation rend plus difficile la structuration des PME et accentue de fait les coûts de formation des nouveaux arrivants.

- UNE PROBLÉMATIQUE QUI RISQUE DE S'ACCENTUER DANS LES ANNÉES À VENIR AVEC UNE PYRAMIDE DES ÂGES PEU FAVORABLE : l'apprentissage en renfort.

Les entreprises font face à une réalité commune : le **vieillessement de leurs effectifs**. Si la vague de départs à la retraite a commencé depuis plusieurs années pour beaucoup d'entreprises, les difficultés de renouvellement devraient s'accroître avec les tensions préexistantes sur les métiers, en particulier dans les zones rurales qui peinent davantage à attirer des candidats. D'où le développement encouragé **de l'apprentissage** qui permet en plus que le candidat arrive dans son 1^{er} emploi avec une compétence déjà réelle.

« Notre problématique c'est surtout de pouvoir garder les salariés, ils sont attirés par les grandes entreprises. »

PME de l'industrie électronique

« On anticipe une vague de départs à la retraite importante dans les prochaines années. »

Grande Entreprise de l'industrie aéronautique

« On est obligés de refuser des contrats à cause du manque de personnel. » -

PME de la métallurgie

« Face aux demandes clients de plus en plus aléatoires et aux demandes de produits customisés, on a besoin de personnes très qualifiées et poly-compétentes »

PME mécanique et usinage